



**Le campus, site innovant pour travailler mieux ?**

**Rencontre/débat**

**Actineo**

**Mercredi 6 avril 2011**

## *v Introduction par Alain d'Iribarne*

---

Les morphologies adoptées par les entreprises pour la construction de leurs immeubles de bureaux ne sont jamais innocentes : en effet, elles ont une signification symbolique et répondent à des enjeux de communication.

Cette morphologie peut être verticale ou horizontale. La forme du gratte-ciel par exemple vise à illustrer la relation entre le pouvoir temporel du Prince et le Ciel : l'un tient de l'autre, et réciproquement. Par ailleurs, le gratte-ciel, par sa forme phallique, vise incontestablement à symboliser la puissance. Cette « vision », qui prédomine dans les « quartiers d'affaires », qui a prévalu à New York au XX<sup>ème</sup> siècle et qui est à l'œuvre actuellement à Dubaï, Kuala Lumpur... était déjà celle qui a inspiré les concepteurs de la ville de San Gimignano en Toscane à partir du XII<sup>ème</sup> siècle. La morphologie des bureaux/tour dépasse donc les simples questions de densité et de coût du foncier. Elle privilégie la verticalité des communications avec des pouvoirs descendants et un outil privilégié de circulation qui est l'ascenseur à accès sélectif...

La morphologie horizontale sous la forme de barre avec son horizontalité linéaire, est autre chose qu'une tour couchée. Elle obéit à une logique de pouvoir temporel marchand appuyée sur des échanges qui se font tout au long des espaces de circulation, mais avec une hiérarchisation qui va du centre aux extrémités des ailes.

Le campus, quant à lui, représente une horizontalité spatialement agencée sur un terrain qui comporte normalement des espaces verts : sa notion renvoie à celle du « champ ». C'est une invention universitaire qui voit le jour au XVIII<sup>ème</sup> siècle avec la création du campus de l'Université de Stanford, dans le New Jersey. Ce n'est qu'à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle que les industriels de la *high tech* la reprennent aux Etats-Unis sur la Côte Ouest, notamment avec Microsoft à Reno. Ils adoptent cette forme organisationnelle dans un but très clair : faciliter la coopération et la distribution du savoir.

Il n'est pas étonnant que le campus ait été adopté par ces industriels, si on considère que nous sommes entrés dans une société de la connaissance : ce qui fait la valeur de l'entreprise est sa capacité à mobiliser et même à produire de la connaissance, des savoirs créatifs qui vont faire la différence. Ils s'appuient sur des rapports de coopération, à travers des formes d'organisation du travail fondées sur la convivialité et une faible hiérarchie, laissant la place aux espaces créatifs – bref, aux espaces d'imagination. Incontestablement, les entreprises veulent dire par ce biais à leurs collaborateurs, à leurs clients, qu'elles sont entrées dans un nouveau mode d'organisation créateur de valeur.

# Le campus d'entreprise de Dassault Systèmes à Vélizy

Nicolas DERELY

Directeur de la sécurité et de l'immobilier, Dassault Systèmes

## Un campus d'entreprise, pourquoi ?

---

DS Campus est une plateforme collaborative qui connecte plus de 8 500 collaborateurs de Dassault Systèmes et révèle la puissance de sa capacité d'innovation dans un écrin de verdure.

Livré en novembre 2008, le Campus de Dassault Systèmes est sorti de terre en 20 mois. Situé à Vélizy, à sept kilomètres de Paris, dans l'« écrin de verdure » de la forêt de Meudon, il offre de nombreux services aux collaborateurs : conciergerie, prêt de vélos, boulangerie...

## Esprit d'innovation

---

L'architecture et l'infrastructure du Campus symbolisent notre engagement à long terme et notre volonté de laisser aux futures générations un environnement propice à l'acquisition de connaissances et à l'épanouissement. Le caractère ouvert de ses quatre bâtiments a été pensé pour favoriser la collaboration et l'innovation. Un grand soin a été apporté à la cafétéria, lieu extrêmement convivial. Il existe par ailleurs un grand auditorium, de 300 places, destiné à l'organisation d'événements, la réception de VIP etc. S'agissant des bureaux, toutes les configurations possibles sont présentes, du très grand open space au bureau individuel. Actuellement, 2 600 collaborateurs travaillent sur ce campus d'entreprise, pour 2 700 postes de travail en capacité.

## Eau, Terre, Air, Feu

---

Chaque bâtiment du campus est nommé du nom de l'un des quatre éléments symbolisant la vie, la force, l'inspiration et l'innovation, des éléments indissociables et complémentaires.

## Un site HQE®

---

DS Campus a obtenu la certification « **NF Bâtiments tertiaires Démarche HQE** » (Haute Qualité Environnementale). Afin de poursuivre cette dynamique environnementale, DS Campus bénéficie également des infrastructures et équipements ainsi que des processus de maintenance nécessaires à une future certification HQE Exploitation.

Véritable référence en matière d'empreinte environnementale, le site, bien qu'ayant une forte activité informatique, consomme **3 fois moins de kWh/m<sup>2</sup>** et dégage **6 fois moins de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>** que la moyenne des immeubles de bureaux.

## Une maquette virtuelle

---

La visite virtuelle du campus d'entreprise est visible à [cette adresse](#).

Cette maquette virtuelle a permis de présenter et de « vendre » le projet aux collaborateurs, alors même qu'il était encore en phase de conception. Tout y a été modélisé, y compris les sièges de bureau, les armoires de rangement, la décoration interne des bureaux... Les collaborateurs ont pu ainsi disposer d'un champ d'expression, facteur clé de l'appropriation et de l'amélioration du projet.

# Le projet Evergreen de Crédit Agricole Immobilier à Montrouge

Jean-Philippe ADAM

Directeur général adjoint, Crédit Agricole Immobilier

## Une forte volonté de changement

---

A la suite de crise économique et financière de 2008, la direction générale s'est fortement interrogée sur deux éléments : que devait montrer une banque après la crise ? Surtout, que devait être une banque après la crise ? Très rapidement, la direction générale a estimé que pour réinventer la banque de l'après-crise, il fallait mettre le client au cœur de son ambition. La crise a également mis en lumière le fait que les échanges et l'efficacité n'étaient pas optimaux en interne : le regroupement de différents métiers – dont les métiers liés au trading – sur un même site à fort potentiel est donc décidé. Ce regroupement vise par ailleurs d'autres objectifs :

- Développer un ensemble immobilier cohérent et rationalisé – ensemble immobilier devant être labellisé HQE, répondant ainsi aux valeurs du Groupe.
- Changer les modes de fonctionnement.
- Améliorer les conditions de travail des collaborateurs.

## Le projet Evergreen : principales caractéristiques

---

Crédit Agricole S.A. souhaitait revoir les différentes situations de ses immeubles au regard d'un Schéma Directeur Immobilier d'ensemble en intégrant une volonté de regroupement des entités et en réduisant autant que de possible les charges liées à l'immobilier. Dans un premier temps, ce schéma s'est appliqué aux 3 000 collaborateurs de LCL (ex Crédit Lyonnais) basés à Opéra pour aller s'implanter progressivement à Villejuif. Ensuite, le schéma visait le regroupement à terme (2014) des équipes basées à Montparnasse, La Défense et Issy les moulineaux. Le site de Montrouge, appelé Evergreen offrait à la fois une capacité immédiate de plus de 40 000 m<sup>2</sup> mais également un potentiel de développement permettant de réaliser plus de 160 000 m<sup>2</sup>.

Ce site est à 400 mètres du périphérique, sur l'ancienne emprise des usines Schlumberger. Il s'agit d'un site de huit hectares, dont quatre hectares d'espaces verts. Certains bâtiments industriels, construits par Schlumberger, ont été conservés – à noter qu'ils avaient déjà fait l'objet d'un réaménagement, au cours des années 80, sous la direction de Renzo Piano.

Le site a été acheté en 2009. Très rapidement, les équipes en charge du projet, à savoir : l'immobilier, la logistique, l'informatique, etc. ont investi les lieux de façon précaire pour mieux connaître le site et la ville.

Le PLU a été modifié au cours de l'année 2010, sans changer la configuration du site et en offrant la possibilité de construire à hauteur des souhaits exprimés.

Les premiers bâtiments réhabilités ont permis l'implantation de 2 400 personnes entre novembre 2010 et fin janvier 2011. De façon très significative, la Direction Générale de Crédit Agricole S.A., ainsi que la salle du Conseil d'Administration qui étaient implantées Boulevard Pasteur à Montparnasse depuis 1965 se sont installés à Montrouge au début de l'année 2011.

Trois autres bâtiments verront le jour entre 2012 et 2014.

Ce projet se fonde sur trois ambitions.

- Une ambition managériale. La dynamique campus induit une nouvelle façon de travailler ensemble caractérisée par plus d'échanges, plus de collaboratif. Le nouvel aménagement des espaces nécessite de faire évoluer les pratiques managériales.
- Une ambition humaine. Il s'agissait de faire participer les 9 000 futurs collaborateurs allant investir le site à la conception de celui-ci. 250 volontaires ont donc participé à des groupes d'expression. Il est rapidement apparu qu'il fallait créer une ambiance « comme à la maison », faite de « coins jour » (pour les réunions, les rencontres) et de « coins nuit » (pour le travail en équipe ou plus personnel).

- Une ambition économique. Le contexte de crise économique oblige à une réflexion sur les coûts et sur les améliorations en termes de fonctionnement. Il s'agit donc bien d'optimiser les surfaces et de réduire le nombre d'implantations, tout en répondant aux exigences liées au développement durable.

## **Charte d'aménagements : enjeux et objectifs**

---

Elle a été conçue en collaboration étroite avec les groupes d'expression suscités.

### ***Enjeux***

Il s'agit de stimuler l'innovation et la créativité tout en contribuant au bien-être au travail, en favorisant la convivialité, et en étant en mesure d'accueillir les clients conformément aux valeurs de l'entreprise.

### ***Objectifs***

On cherche à proposer une diversité d'espaces correspondant aux différentes situations de travail et de vie, à faciliter la mobilité des espaces et à offrir les conditions de confort et de vie optimale sur le site.

Les bâtiments comptent quatre niveaux au maximum. A chaque étage on trouve en sortie d'ascenseur un lieu d'échange et de vie baptisé « lounges ».

Au rez-de-chaussée, un Business Center regroupe des salles de réunions dédiées à l'accueil des clients. L'espace « Forum » occupe une place centrale : il est ouvert de 7h30 jusqu'à 18h00. On peut y travailler, déjeuner, accueillir des clients, organiser des réunions... Plusieurs utilisations sont donc possibles au cours de la journée. Un grand soin a été apporté au mobilier de ce forum : il est signé Charles Eames et Ronan et Erwan Bourroullec.

Jean Louis Berthet et Gilbert Hamon (pour le Forum) sont les architectes d'intérieur de l'ensemble de l'opération.

Une terrasse jouxte le Forum. Elle s'apparente maintenant à une véritable « place de village » tant les échanges y sont nombreux et fréquents.

Les espaces sont très divers : les lounges sont au centre. Les espaces individuels sont sur les bords. Les lounges adoptent tous une identité différente. Ils sont meublés en utilisant un fabricant nordique spécialisé dans l'habitat de grande distribution, cela pour une raison très simple : ce mobilier est peu cher et peut donc être changé sans souci lorsque l'on décide de reconfigurer totalement un espace. A noter que la direction générale travaille au milieu des équipes. Elle n'est plus du tout isolée et cela participe à l'ambiance du site.

Ce projet s'accompagne d'une « Evergreen Attitude » qui regroupe quelques règles de vie commune de base : on éteint sa lumière ; on laisse les salles de réunion dans un état impeccable etc.

## **Quelles mesures d'accompagnement ?**

---

Des navettes, permettant aux collaborateurs de rejoindre rapidement les transports en commun, ont été créées. Des aides aux déménagements ont été proposées aux collaborateurs dont le logement se trouvait trop éloigné du site de Montrouge. Une attention particulière a été portée à l'organisation du temps de travail : aménagement d'horaires et télétravail sur d'autres sites sont possibles. Enfin, des services annexes sont proposés aux collaborateurs : médiathèque, salle de sport, conciergerie...

## **Une volonté de s'inscrire dans la ville**

---

Loin de constituer une tour d'ivoire, Evergreen se veut ouvert sur son environnement le plus proche. Le Crédit Agricole est notamment devenu partenaire du salon international d'art contemporain qui se tient tous les ans à Montrouge ; la conciergerie d'entreprise fait appel aux commerçants de la ville. Le Crédit Agricole souhaite également faciliter l'accès aux emplois de la banque pour les riverains.

# **Le futur projet de campus d'entreprise de SFR à Saint-Denis**

**Vianney ELZIERE**

**Directeur de l'immobilier, de la sécurité et des affaires générales, SFR**

Le futur campus d'entreprise, qui sera installé à Saint-Denis, vise à répondre davantage à des enjeux humains qu'immobiliers. SFR est le résultat du rapprochement du SFR « historique » et de Cegetel. Suite à ce rapprochement, les équipes étaient éclatées sur quatre sites relativement éloignés les uns des autres. Ces sites étaient par ailleurs constitués d'immeubles relativement anciens – c'était notamment le cas pour les immeubles de la Défense qui, datant des années 90, se révélaient inadaptées à l'organisation du travail actuelle. Autre défaut que présentaient ces anciennes emprises : leur coût, relativement élevé.

Ce campus d'entreprise visait donc à regrouper toutes les équipes franciliennes de SFR sur un site unique, de 130 000 mètres carrés. Ce site devait par ailleurs être facilement accessible en transport en commun « lourds » - le RER autrement dit. Le site ne devait pas être un IGH, peu propice aux échanges entre collaborateurs et, également, entre collaborateurs et riverains. SFR souhaitait à tout prix trouver des espaces paysagés, assortis de lieux de bien-être et de services. Il fallait que le bâtiment réponde aux normes HQE, BBC et BREEAM. Bien sur, SFR cherchait avec ce nouveau site à réduire ses coûts immobiliers.

Un site répondant à l'ensemble de ces contraintes a été trouvé à Saint-Denis : le futur campus, conçu par Jean-Paul Viguière, sera à proximité de deux RER, d'un métro et d'une autoroute.

Si l'on parle de campus, il n'en est pas un en tant que tel – le terrain est trop petit pour que l'on puisse installer un campus d'entreprise comme l'a fait le Crédit Agricole. On a ceci étant joué sur la diversité des formes, des hauteurs, des couleurs... pour adapter au mieux le site.

Le Nord du site jouxte l'autoroute. Un immeuble « tronc » sera construit au long de cette voie de passage. La partie sud est en revanche organisée en « branches » où les bâtiments sont plus espacés et séparés par des espaces verts.

Ce site sera construit en deux tranches de 70 000 mètres carrés Il sera livré en 2013. Pour une surface totale de 4,2 hectares, 1,7 hectare sera consacré aux espaces libres et plantés etc. A terme, 8 000 personnes occuperont le campus SFR.

## Débat

---

*Dans ces trois exemples, on voit qu'une forte attention est portée aux espaces verts. Pourquoi ?*

**Nicolas Derely** – Tous les collaborateurs travaillant sur le site de Vélizy sont très fiers des aménagements paysagers. En juin dernier, nous avons invité tous leurs enfants pour, notamment, leur faire découvrir ces espaces paysagers. Cela a été une journée inoubliable pour tous.

**Jean-Philippe Adam** – Notre site compte 4 hectares d'espace verts protégés : avoir des espaces verts est essentiel. Rappelons par ailleurs que les espaces verts du site de Montrouge sont inscrits au PLU. Si ces espaces verts sont d'ores et déjà très beaux, nous avons choisi de les magnifier davantage : nous avons lancé un concours, remporté par l'agence Takano. Je tiens à rappeler par ailleurs que lorsque nous avons négocié la révision du PLU, nous nous étions engagés à laisser un jardin d'un hectare ouvert aux riverains. Cet hectare devrait être confié à une fondation, qui doit l'aménager de telle sorte qu'il soit ouvert au public.

*Les sites présentés sont somme toute très classiques, alors que d'autres entreprises, Quiksilver à Saint-Jean-de-Luz par exemple, ont fait preuve d'audace dans la conception de leur siège social. N'est-ce pas possible en Ile-de-France ?*

**Vianney Elzière** – Il est très difficile de faire preuve d'autant d'audace lorsqu'il s'agit de reloger plusieurs milliers de collaborateurs. Le siège de Quiksilver n'abrite que 500 personnes. En outre, le prix du terrain est bien moindre : on peut donc se permettre de consacrer davantage de moyens à l'immobilier et au mobilier.

*Quelle est la valeur ajoutée de l'aménagement campus par rapport à d'autres formes d'aménagement ? Le campus d'entreprise présente-t-il des vertus spécifiques en termes d'échanges, de collaboration... et, surtout, d'efficacité ?*

**Nicolas Derely** – Nous considérons que l'efficacité naît de la collaboration. De fait, les salles de réunion, de différentes tailles, sont pléthore : certaines d'entre elles permettent des meetings imprévisibles entre deux personnes ou, tout simplement de s'isoler pour passer un coup de fil ; d'autres sont de plus grande taille. Malheureusement, avec l'accroissement de la population sur le site de Vélizy, nous avons dû supprimer certains espaces de collaboration pour loger tout le monde. Nous essayons de contrecarrer ce mouvement actuellement, en recréant de nouveaux espaces de collaboration.

Les espaces « ouverts », comme en comptent tous les campus d'entreprise, sont souvent très fréquentés. Nous avons constaté qu'il fallait impérativement les clore, afin que les collaborateurs qui travaillent à proximité ne soient pas dérangés.

**Jean-Philippe Adam** – Notre site de Montrouge offrira de toute évidence des conditions de travail plus agréables. Ceci étant, n'exagérons pas : si l'aménagement est un élément important de la qualité de vie au travail, il ne fait pas tout. Il faut donc demeurer modeste dans les « missions » que l'on assigne à l'aménagement.

*Quels sont les avantages de la méthode participative qui a présidé au projet Crédit Agricole ?*

**Jean-Philippe Adam** – Cette méthode permet de faciliter l'appropriation et l'acceptation du projet par les collaborateurs. Cela a été très important pour établir un consensus concernant la charte d'aménagement (approbation et appropriation). Le fait que les groupes d'expression aient par exemple pu décider du choix du mobilier et des fauteuils a été très apprécié. Je signale notamment que tous les collaborateurs ont pu choisir la couleur de leur fauteuil dans une gamme étendue.

**Nicolas Derely** – Nous avons un réseau social d'entreprise, qui fonctionne sur la base de communautés. Nous avons, dans ce cadre, créé une communauté de 550 personnes concernées par la future extension de notre site : certains éléments de ce projet sont livrés à la communauté, afin de recueillir leurs suggestions, leurs attentes, leurs critiques etc. Lorsque nous constatons que la communauté est unanime sur une question précise, nous suivons généralement leurs recommandations.

***Managers et collaborateurs sont-ils formés à ces nouvelles formes d'aménagement qui visent clairement à améliorer la collaboration ?***

**Jean-Philippe Adam** – Nous avons constaté que ces nouvelles formes d'aménagement sont moins appréciées par les managers intermédiaires, qui craignent de perdre une partie de leur pouvoir. Nous avons donc organisé des sessions de sensibilisation, voire de formation à leur intention.

Nous avons constaté par ailleurs que les générations âgées ont parfois peur de travailler dans de tels espaces : nous les accompagnons donc.

***Depuis le déménagement de Dassault à Vélizy, le turnover s'est-il réduit ?***

**Nicolas Derely** – Je ne connais malheureusement pas cette donnée. Ceci étant, notre richesse dépend uniquement de la qualité de nos collaborateurs, de notre capacité à retenir les meilleurs – la RH et la direction générale accordent une très forte attention à l'évolution du turnover. L'aménagement en campus d'entreprise visait très largement ce but.



## ***✓ Conclusion par Alain d'Iribarne***

---

Ces trois exemples montrent bien que les entreprises demeurent attachées à la proximité avec Paris et à la qualité de la desserte en transports en commun. Ils montrent également que les entreprises accordent une grande importance à la qualité de vie et au bien-être de leurs collaborateurs à travers le cadre de vie qu'ils veulent leur offrir: équipements annexes, grand soin accordé au choix des architectes, des designers... ce qui constitue une véritable rupture. Ils préfigurent vraisemblablement ce que feront de nombreuses entreprises dans les années à venir. Si c'est le cas, les modèles « classiques », comme celui de La Défense, risquent de s'avérer alors totalement périmé

Une remarque, cependant : au même titre que les organisations du travail, l'aménagement des espaces fait l'objet d'un grand conformisme en France. On sait que, par contre dans d'autres pays, dans le Nord de l'Europe par exemple, on est capable de faire preuve de beaucoup plus d'audace. Il devrait y avoir là, un prochain thème de réflexion pour ACTINEO.